

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

2.1 Strategi Peningkatan Dana Zakat

Penggalangan dana zakat merupakan kegiatan yang sangat penting bagi pengelola zakat dalam upaya mendukung jalannya program dan menjalankan roda operasional agar pengelola zakat tersebut dapat mencapai maksud dan tujuan dari organisasi pengelola zakat. Kegiatan penggalangan dana zakat seharusnya mendapatkan perhatian khusus agar berjalan secara efektif dan efisien. Penggalangan dana zakat harus direncanakan secara matang dan diarahkan pada rencana jangka panjang.

2.1.1 Motivasi dan Metode Menggalang Dana Zakat

Motivasi dan metode menggalang dana zakat ini peneliti ambil berdasarkan hasil penelitian PIRAC (Public Interest Research and Advocacy Program) pada buku Kedermawanan Kaum Muslimin terbitan tahun 2004.

Motivasi dan pola berzakat masyarakat Muslim sangat mempengaruhi peningkatan zakat. Alasan berzakat adalah mengikuti ajaran agama karena zakat wajib sifatnya. Masyarakat Muslim memberikan zakatnya pada pengelola zakat karena : **percaya pada organisasinya**. Semakin tinggi tingkatan sosial masyarakat, yang merupakan calon donatur potensial, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan yang harus dibangun oleh pengelola zakat agar bisa mendapatkan dana zakat dari mereka.

Pengelola zakat harus selalu ingat bahwa dalam mengelola dana zakat merupakan amanah yang harus benar-benar dijaga. Dalam pengelolaan zakat, diperlukan beberapa prinsip yang harus benar-benar dijaga :

1. Pengelolaan harus berlandaskan Al Qur'an dan Al Sunnah; karena zakat merupakan salah satu ibadah kepada Allah yang erat kaitannya dengan masalah sosial dan ekonomi masyarakat.
2. Keterbukaan, untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga amil zakat, maka pihak pengelola zakat harus menerapkan manajemen yang terbuka. Pihak pengelola zakat harus menggunakan sistem informasi modern yang dapat diakses secara langsung oleh pihak-pihak yang memerlukan.
3. Menggunakan manajemen dan administrasi yang modern. Pengelola zakat tidak cukup hanya memiliki kemauan dan memahami hukum zakat, tetapi juga harus memahami manajemen dan administrasi modern.
4. Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat harus mengelola zakat dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan Undang-undang No.38 tahun 1999, dan Keputusan Menteri Agama RI, BAZ dan LAZ harus bersedia diaudit. Lembaga pengelola zakat harus memiliki donor profiling dengan melakukan segmentasi, kategorisasi, dan pengelompokan pasar, dan diperlukan juga manajemen donatur. Data base donatur seharusnya dapat berkembang secara dinamis, menjadi sumber informasi yang dapat dipakai untuk menganalisis dan mengembangkan strategi penghimpunan.

Metode menggalang dana zakat dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu :

1. Dilakukan di tempat kerja, fundraiser akan langsung bertemu .
2. Debet rekening bank.
3. Melalui acara atau kegiatan amal.
4. Melalui saudara atau teman yang sudah cukup dikenal.
5. Metode door to door atau didatangi ke rumah.
6. Direct mail atau surat langsung, merupakan bentuk penggalangan dana yang paling mudah dan sederhana.
7. Promosi media masa.

2.1.2 Faktor- Faktor Kesuksesan Pengelola Zakat

Kesuksesan penggalangan dana zakat harus diusahakan untuk jangka panjang. Manajemen dan administrasi harus modern dan profesional untuk mencapai tujuan organisasi pengelola zakat. Untuk mencapai tujuan organisasi pengelola zakat harus diperhatikan faktor-faktor internal organisasi dan faktor-faktor eksternal yang berhubungan langsung dengan organisasi.

1. Faktor-Faktor Internal

Setiap pengelola zakat memiliki kekuatan dan kelemahan pada organisasi masing-masing. Untuk mencapai visi dan misi pengelola zakat tersebut, kelemahan organisasi harus dirubah supaya menjadi lebih kuat dan kekuatannya harus dipertahankan. Organisasi pengelola zakat seharusnya memiliki divisi/ bagian dari :

a. Manajemen Pengelola Zakat

Fungsi manajemen terdiri lima aktivitas : perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, penyusunan staf, pengawasan.

Perencanaan merupakan semua aktivitas manajerial yang berkaitan dengan persiapan menghadapi masa depan. Kegiatan-kegiatan khusus, termasuk meramalkan, menetapkan sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan kebijakan. Tahap terpenting dalam proses manajemen strategis adalah perumusan strategi.

Pengorganisasian termasuk semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan wewenang. Bidang spesifik termasuk desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan, dan analisa pekerjaan. Tahap terpenting dalam proses manajemen strategis adalah pelaksanaan strategi.

Memotivasi mencakup usaha-usaha yang diarahkan untuk membentuk tingkah laku manusia. Topik spesifik termasuk kepemimpinan, komunikasi,

kelompok kerja, modifikasi tingkah laku, pendelegasian wewenang, pengayaan pekerjaan, kepuasan bekerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan moral manajerial. Tahap terpenting dalam proses manajemen strategis adalah pelaksanaan strategi.

Aktivitas penyusunan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Manajemen personalia mengurus administrasi upah dan gaji, tunjangan karyawan, wawancara, penerimaan, pemecatan, dan pelatihan karyawan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, tindakan tegas, peluang kerja yang sama, hubungan serikat buruh, pengembangan karir, riset personalia, kebijakan disiplin, prosedur menyatakan keluhan, dan hubungan masyarakat. Tahap terpenting dalam proses manajemen strategis adalah pelaksanaan strategi.

Pengawasan merujuk pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan hasil yang dapat konsisten dengan hasil yang direncanakan. Bidang kunci yang diperhatikan termasuk pengawasan mutu, pengawasan keuangan, pengawasan produk, pengawasan inventaris, pengawasan biaya, analisis variansi, imbalan, dan sanksi. Tahap terpenting dalam proses manajemen strategis adalah evaluasi strategi.

b. Pemasaran Pengelola Zakat

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Fungsi pemasaran : analisis pelanggan, menjual produk atau jasa, merencanakan produk dan jasa, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

Pemasaran badan amil zakat, yang dilakukan dengan :

- 1) Sosialisasi pada masyarakat
- 2) Menjadi market leader.
- 3) Distribusi zakat

1) Sosialisasi pada masyarakat

Motivasi atau alasan masyarakat melakukan pembayaran zakat adalah alasan keagamaan, yaitu motivasi melakukan kegiatan kedermawanan atau kepedulian karena kesadaran bahwa perbuatan seperti itu diperintahkan atau dianjurkan oleh ajaran agama Islam.

Alasan Kemanusiaan, yaitu motivasi melakukan kegiatan kedermawanan atau kepedulian karena kesadaran bahwa setiap manusia harus hidup serasi dan harmonis dengan manusia lainnya. Oleh karena itu, jika ada manusia mengalami kesulitan, maka manusia lainnya harus membantu.

Alasan Ketaatan Aturan, yaitu motivasi melakukan kegiatan kedermawanan atau kepedulian karena adanya suatu aturan atau regulasi yang dibuat oleh pemerintah. Misalnya apabila ada aturan bagi perusahaan atau individu dengan penghasilan atau kekayaan tertentu harus mengeluarkan dana zakat tertentu.

Alasan Komersial, yaitu motivasi melakukan kegiatan kedermawanan atau kepedulian karena alasan-alasan bisnis. Misalnya bahwa untuk terus menciptakan masyarakat yang memiliki daya beli (sebagai pasar), maka perusahaan harus membagikan sebagian keuntungannya kepada masyarakat. Atau juga misalnya bahwa kegiatan kepedulian yang dilakukan oleh perusahaan akan menjadi sarana promosi perusahaan yang efektif kepada masyarakat.

Pada saat situasi dan kondisi masyarakat dilanda bencana besar, seperti bencana Tsunami di Aceh dan Sumatera Utara, maka segenap komponen masyarakat akan terpanggil untuk melakukan berbagai kegiatan filantropi. Pada saat terjadi bencana, maka setiap orang akan dihadapkan dengan realitas tentang kesulitan yang dialami oleh para korban bencana berbanding dengan keadaan masing-masing orang saat itu. Sehingga kondisi ini akan mendorong terbentuknya rasa kepedulian untuk membantu para korban yang jauh lebih menderita dibandingkan dengan dirinya. Fenomena ini melahirkan bangkitnya filantropi secara massal di tengah masyarakat. (*Ahmad Juwaini : 2004, BAZNAS*)

Dengan sosialisasi, kesadaran dan kepedulian bisa dirawat dengan baik, yang akhirnya memperlancar aktivitas penggalangan dana. Direktorat penghimpunan merupakan aktivitas kreatif trikarya : Sosialisasi, Galang Dana, dan Layanan Donatur. Divisi Galang Dana menyelenggarakan program sosialisasi, kerjasama media, intensifikasi donator, seperti di televisi, pengajian di perusahaan, pengajian perumahan, seminar, presentasi ZIS, pengiriman surat perkenalan ke perusahaan-perusahaan, distribusi brosur, jemput zakat, gerai layanan, surat apresiasi pada donator, dan lainnya (Yuli Pujihardi : 2003, *Dompot Dhuafa*)

Salah satu tugas penting dari lembaga pengelola zakat adalah melakukan sosialisasi tentang zakat kepada masyarakat secara terus menerus dan berkesinambungan, melalui berbagai forum dan media, seperti khutbah Jumat, majlis ta'lim, seminar, diskusi dan lokakarya, melalui media surat kabar, majalah, radio, internet maupun televisi. Dengan sosialisasi yang baik dan optimal, diharapkan masyarakat muzakki akan semakin sadar untuk untuk membayar zakat yang kuat, amanah, dan terpercaya. Materi sosialisasi antara lain berkaitan dengan kewajiban zakatnya, hikmah dan fungsinya, harta benda yang wajib dikeluarkan zakatnya, cara menghitung zakat yang mudah, serta menyalurkannya. (Hafidhuddin Didin : 2002)

2) Menjadi market leader

Market Leader pada pengelola zakat merupakan pengelola zakat yang dapat mengumpulkan dana paling besar . Untuk menjadi market leader, *Direxion Strategy Consulting* menyatakan perusahaan berusaha untuk :

- a) Mempunyai keunggulan dalam program kerja
- b) Berusaha mendominasi pasar dengan peningkatan nilai dari tahun ke tahun
- c) Membangun suatu model dengan mengambil dimensi – dimensi :
 - (1) Keunggulan operasional : berorientasi kepada penciptaan perpaduan antara kualitas, harga dan proses bisnis yang cepat dan mudah

- (2) Kepemimpinan produk : berusaha dengan serangkaian inovasi , mendorong produknya menjadi pendobrak pasar, menciptakan barometer baru bagi pelanggan.
- (3) Keakraban dengan pelanggan : membangun ikatan yang baik dengan pelanggan dengan visi yang jelas

3) Distribusi Zakat

Kesuksesan manajemen zakat dalam merealisasikan tujuan kemasyarakatan adalah pendistribusian dan penerapan yang baik dengan tidak mengharamkan atas sebagian golongan penerima zakat yang berhak menerimanya.

a) Tujuan Distribusi Dalam Ekonomi Islam

Berdasarkan buku Fikih Ekonomi Umar bin Khattab (*Al-Haritsi : 2006*) Ekonomi Islam memiliki sistem distribusi yang merealisasikan beragam tujuan yang mencakup berbagai bidang kehidupan. Dapat dikatakan bahwa sistem distribusi dalam ekonomi Islam memiliki andil bersama sistem dan politik syariah lainnya, dalam merealisasikan beberapa tujuan umum syariat Islam. Tujuan distribusi dalam ekonomi Islam ini dapat dikelompokkan kepada tujuan dakwah, pendidikan, sosial dan ekonomi.

Tujuan dakwah adalah dakwah kepada Islam dan menyatukan hati kepadanya Bagian yang paling jelas adalah muallaf di dalam zakat. Pada sisi lain, bahwa pemberian zakat kepada muallaf juga memiliki dampak dakwah terhadap orang yang menunaikan zakat itu sendiri. Tujuan pendidikan untuk mendapatkan akhlak terpuji, seperti suka memberi, berderma, dan mengutamakan orang lain. Pendidikan juga dapat mensucikan akhlak tercela, seperti pelit, loba, dan mementingkan diri sendiri (egois). Tujuan sosial untuk memenuhi kebutuhan kelompok yang membutuhkan, dan menghidupkan prinsip solidaritas di dalam masyarakat muslim. Tujuan ekonomi untuk mengembangkan harta dan membersihkannya, memberdayakan sumber daya manusia yang menganggur dengan terpenuhi

kebutuhannya tentang harta atau persiapan yang lazim untuk melaksanakannya dengan melakukan kegiatan ekonomi.

b) Prioritas Zakat

Berdasarkan buku *Spektrum Zakat (Qaradhawi : 2005)*, distribusi zakat dilaksanakan dengan cara :

(1) Mengutamakan Distribusi Domestik

Hal pertama dalam langkah pendistribusian zakat adalah dengan diberikan ke pusat agar dapat membantu daerah lain yang hanya mengumpulkan zakat dalam skala kecil. Apalagi jika daerah tersebut lemah dalam pendanaan akibat sedikitnya zakat yang ada. Dan bisa jadi di sana lebih banyak fakir miskin yang lebih membutuhkan, sehingga bisa dilaksanakan proyek pengentasan kemiskinan melalui penerimaan zakat.

Dalil atas sistem pendistribusian ini adalah Sunnah Rasulullah dan khalifah sesudahnya. Dimana saat Rasulullah dihadapkan kepada delegasinya yang menangani masalah zakat dan mengumpulkan zakat dari berbagai kawasan daerah, maka ia menyuruhnya untuk mengambil zakat dari orang-orang kaya dan diberikan fakir miskin di antara mereka. Apabila petugas zakatnya tidak paham mengenai cara pendistribusian dan ia mendistribusikan ke wilayah lain dengan membiarkan fakir miskin di wilayahnya lebih menderita, maka seyogyanya bagi pemimpin untuk mengembalikan zakatnya ke wilayah tersebut.

Pendistribusian zakat dilakukan di tempat dimana zakat tersebut dikumpulkan. Apabila ternyata zakat hanya dipergunakan sebagian saja atau tidak sama sekali karena tidak ada lagi dan tidak ditemukan orang yang berhak menerimanya di daerah tersebut; baik dengan menyerahkan penanganannya kepada pemimpin negara atau kepada lembaga zakat pusat untuk didistribusikan kepada daerah terdekat yang membutuhkannya.

Qaradhawi berpendapat bahwa tidak ada halangan untuk keluar dari landasan tersebut, apabila ternyata seorang pemimpin yang adil dan

disertai musyawarah dengan para pemuka daerahnya lebih memihak kepada kepentingan kaum Muslimin dan juga kepentingan Islam. Bahkan diwajibkan untuk itu, seperti halnya apabila negara tetangga yang sama-sama Muslim dikuasai oleh penjajah, dan warganya sangat membutuhkan bantuan yang mendesak, maka kebutuhan mereka dapat lebih didahulukan. Atau apabila suatu daerah tertimpa banjir yang besar, gempa, kelaparan atau bencana alam lainnya, maka merekapun dapat lebih didahulukan. Karena pada dasarnya orang-orang Mukminin saling bersaudara dan satu dengan lainnya adalah satu umat.

(2) Pendistribusian bagi penerima zakat

Pendistribusian yang baik adalah adanya keadilan bagi setiap golongan yang telah ditetapkan Allah sebagai penerima zakat. Maksud adil di sini adalah dengan menjaga kepentingan masing-masing penerima zakat dan juga masalah bagi dunia Islam. Bila zakat yang dihasilkan banyak, seharusnya setiap golongan mendapatkan bagiannya sesuai dengan kebutuhan masing-masing

Pendistribusian haruslah didahului pada keperluan dan kepentingan fakir, miskin kemudian pada enam golongan lainnya secara berurutan: amil zakat, muallaf, memerdekakan budak, orang-orang yang berhutang, fisabilillah, musafir. Tidak menjadi suatu ketentuan untuk menyamakan kadar dan bagian zakat yang sama pada setiap golongan. Namun semua itu dilihat dan ditentukan berdasarkan jumlah dan kebutuhan.

Distribusi ekonomi yang tidak merata juga menyebabkan kemiskinan bangsa kita. Ekonomi hanya dikuasai oleh para pemodal, tidak pernah memberi kesempatan kepada kelompok masyarakat. Distribusi ekonomi hanya berputar pada kelompok pemodal, maka kemiskinan inilah yang distrukturkan oleh mereka. Mereka ingin menguasai negara dan memainkan negara dalam kekuasaan bahkan untuk memberikan semua bagian zakat kepada beberapa golongan penerima zakat saja, apabila

didapati bahwa kebutuhan yang ada pada golongan tersebut memerlukan penanganan khusus.

Menjadikan golongan fakir miskin sebagai golongan pertama yang menerima zakat, karena memenuhi kebutuhan mereka dan memberdayakan kaum fakir miskin tersebut. Bahkan Rasulullah SAW tidak menyebutkan golongan penerima zakat lainnya selain golongan fakir miskin dalam pembicaraannya dengan Mu'adz ; ” *Mengambil zakat dari orang kaya yang ada di antara mereka dan kemudian menyerahkannya kepada orang fakir yang ada di antara mereka*”.

c. Keuangan / Akuntansi

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting agar dapat merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, solvabilitas, modal kerja, surplus, pemanfaatan harta, arus kas dan modal saham dapat mengurangi sejumlah hal yang dapat dianggap feasible atau dapat dilaksanakan.

Pada pengelolaan dana zakat masyarakat terutama muzakki sangat menginginkan transparansi laporan keuangan pengelola zakat. Pengelola zakat mengumpulkan dana zakat masyarakat Islam, dan merupakan dana buat mustahik. Maka setiap pengelola zakat harus melakukan pelaporan penerimaan dana zakat dan penggunaannya secara terbuka dan transparan, artinya bahwa semua pengelola zakat yang menggunakan dana zakat dari para muzakki harus siap untuk membuka dirinya sehingga diketahui oleh masyarakat tentang pelaksanaan kegiatan dan penggunaan dananya. Pengelola zakat harus bersedia apabila masyarakat, muzakki ingin mengetahui kegiatan dan penggunaan dana zakat tersebut.. Bahkan harus diaudit oleh auditor independen.

Melaporkan kegiatan dan keuangan, artinya meskipun tidak diminta oleh donatur, setiap pengelola zakat kegiatan dan keuangannya kepada masyarakat. Hal ini merupakan bentuk pertanggung jawaban pengelola zakat kepada muzakki. Laporan itu bisa dalam bentuk surat atau pemuatan informasi kegiatan dan keuangan pada media massa. Karena adanya keharusan untuk melaporkan

ini, maka setiap pengelola juga harus memiliki dokumentasi transaksi (sistem akuntansi) yang baik

Mencari kemanfaatan yang lebih luas, artinya bahwa setiap pengelola zakat dituntut untuk semakin kreatif dan selektif dalam memanfaatkan dana zakat, sehingga bisa memaksimalkan manfaat yang bisa diperoleh masyarakat, khususnya masyarakat penerima program langsung. (*Ahmad Juwaini : 2004*)

d. Pelaksanaan Program Zakat

Pelaksanaan program zakat diutamakan pada 8 (delapan) asnaf, dan lebih didahulukan pada fakir miskin. Pelaksanaan pengelolaan dana zakat diharapkan membantu mustahik lebih sejahtera. Pendayagunaan hasil zakat sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Untuk menyusun program atau pilot proyek pendayagunaan zakat agar lebih bermanfaat maka perlu data yang mendukungnya, misalkan data tentang besarnya hasil zakat yang terkumpul untuk tiap-tiap daerah, disamping mengetahui besarnya hasil zakat yang akan dijadikan modal usaha masyarakat (mustahik). Harus dipertimbangkan lebih dalam tentang keadaan mustahik di daerah tersebut dan keadaan masyarakat pada umumnya.

Strategi pendayagunaan zakat pada dasarnya harus mengarahkan masyarakat penerima program atau masyarakat yang sedang mengalami kesulitan pada kepentingan yang sifatnya jangka pendek, didahului pada fakir miskin kemudian pada pendidikan, dan peningkatan ekonomi agar menjadi lebih sejahtera.

e. Penelitian dan Pengembangan (lit-bang)

Organisasi yang memiliki Divisi lit-bang menghasilkan produk atau jasa yang unggul dan bisa memiliki keunggulan kompetitif . Litb-ang diarahkan pada pengembangan produk baru, memperbaiki mutu produk, atau memperbaiki proses kerja untuk mengurangi biaya. Lit-bang juga bersifat inovatif untuk lebih mengembangkan organisasi.

Inovasi juga harus dilakukan oleh pengelola zakat karena iklim yang inovatif tidak datang begitu saja. Menurut *De Jong* dan *Kemp (2003)* kondisi-kondisi yang mendorong inovasi dalam perusahaan adalah:

- 1) Selalu ada tantangan kerja
- 2) Keleluasaan untuk menentukan cara kerja yang berorientasi pada hasil
- 3) Arah yang jelas dari perusahaan
- 4) Iklim yang selalu mendukung gagasan baru
- 5) Kontak eksternal yang intensif dengan pelanggan, rekanan, pemasok, bahkan pesaing
- 6) Identitas perbedaan yang jelas dengan pesaing
- 7) Adanya permintaan (demand) yang selalu bervariasi.

Dalam iklim yang inovatif untuk menghasilkan produk atau jasa secara lebih baik, lebih murah dan lebih cepat, perubahan sangat dibutuhkan oleh organisasi. Memori organisasi yang terdokumentasi juga bermanfaat agar setiap orang dapat belajar dan menghindari kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan organisasi pada masa lalu. Oleh karena itu, apabila memori organisasi dapat mencakup semua fungsi dalam perusahaan, melalui evaluasi yang menyeluruh akan diperoleh kesimpulan bahwa ternyata banyak aktivitas baru yang tidak selalu harus dimulai pada nol, sehingga sebenarnya banyak hal yang dapat dihemat. Pada gilirannya, waktu dan biaya akan dapat difokuskan untuk meningkatkan kemampuan inovasi produk atau jasa perusahaan kepada pelanggan.

f. Pemanfaatan Perkembangan Teknologi Informasi

Pemberian Informasi yang akurat, lengkap dan cepat akan mempengaruhi kualitas setiap pengambilan keputusan. Teknologi informasi dan komunikasi saat ini membuat semuanya menjadi semakin serba cepat, sehingga keputusan-pun dapat diambil dalam waktu yang lebih singkat. Seorang pimpinan perusahaan yang tadinya baru mengetahui kondisi perusahaan sebulan sekali namun karena teknologi informasi dan komunikasi ia dapat mengetahui kondisi 'kesehatan'

perusahaan setiap hari. Dalam konteks persaingan perusahaan, informasi yang cepat, harus diikuti dengan respons tindakan yang cepat. Jika tidak, pesaing akan selalu berada sekian langkah di depan kita. (*Widayana : 2005*)

2. Faktor Eksternal

Setiap pengelola zakat memiliki peluang dan ancaman pada organisasi masing-masing. Untuk mencapai visi dan misi pengelola zakat tersebut, ancaman pada organisasi tersebut harus dihindari agar organisasi tetap berjalan. Organisasi pengelola zakat seharusnya memperhatikan :

a. Perluasan Dalam Kewajiban Zakat

Untuk menunjang kesuksesan zakat dalam merealisasikan maksud dan tujuannya serta pengaruhnya adalah menetapkan konsep perluasan dalam kewajiban zakat. Konsep ini adalah bahwasanya semua harta yang berkembang mempunyai tanggungan wajib zakat dan berpotensi sebagai investasi bagi penanganan kemiskinan. Adapun jenis-jenis zakat adalah zakat fitrah, zakat harta (zakat atas emas, perak dan uang diatas nishab), zakat hasil ternak, zakat hasil pertanian, zakat hasil usaha, zakat atas hasil perniagaan barang dan jasa, zakat perusahaan, zakat profesi, zakat surat-surat berharga, zakat perdagangan mata uang.

b. Kekuatan Ekonomi

Faktor-faktor ekonomi mempunyai dampak langsung terhadap potensi daya tarik berbagai strategi. Jika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk penambahan modal menjadi sangat mahal atau tidak tersedia. Kesejahteraan masyarakat atau tingkat kemiskinan yang meningkat juga merupakan faktor ekonomi.

c. Kekuatan Sosial, Budaya , Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan berdampak besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Organisasi besar maupun kecil dibuat bingung dan dihadapkan pada peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan dalam variabel perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan.

Pada saat ini masyarakat muslim semakin banyak yang termotivasi melakukan kegiatan kedermawanan atau kepedulian salah satunya dengan cara berzakat ,karena kesadaran bahwa perbuatan seperti itu diperintahkan atau dianjurkan oleh ajaran agama Islam.

Organisasi pengelola zakat yang kreatif dapat membangun kerja sama dengan pihak-pihak perbankan, perkantoran, tempat ibadah untuk mendapatkan dan memperoleh dana zakat atau mendistribusi zakatnya tersebut.

Mitra dalam pengumpulan zakat sangat diperlukan oleh pengelola zakat agar programnya berjalan dengan baik. Untuk mempermudah penghimpunan dana zakat, pengelola zakat melakukan kerja sama dengan pihak perbankan untuk menerima zakat dari para muzakki dan memberikan dana zakat bagi para mustahik atau pihak lain yang berhubungan. Selain perbankan , pihak unit usaha lain juga diperlukan, misalnya dari perkantoran pemerintah (untuk pegawai negeri), perkantoran swasta, sekolah, dan yang lainnya.

d. Peran Pemerintah pada Pengelolaan Zakat

Pada era reformasi tahun 1998, terjadi kemajuan luar biasa di bidang politik dan sosial kemasyarakatan. Pada waktu itu lahirnya Undang-Undang No 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Terwujudnya Undang-Undang Pengelolaan Zakat di Indonesia merupakan catatan yang dikenang umat Islam selama periode Presiden B.J. Habibie.

Dalam rangka melaksanakan pengelolaan zakat sesuai dengan amanat Undang-Undang No 38 Tahun 1999, pemerintah pada tahun 2001 membentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dengan Keputusan Presiden. Di setiap daerah juga ditetapkan pembentukan Badan Amil Zakat Provinsi, Badan Amil

Zakat Kabupaten/Kota hingga Badan Amil Zakat Kecamatan. Pemerintah juga mengukuhkan keberadaan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang didirikan oleh masyarakat. LAZ melakukan kegiatan pengelolaan zakat sama seperti yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat. Pembentukan Badan Amil Zakat di tingkat nasional dan daerah menggantikan pengelolaan zakat oleh BAZIS (Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah) yang sudah berjalan di hampir semua daerah. BAZIS pertama kali berdiri di DKI Jakarta dipelopori oleh Gubernur Ali Sadikin pada tahun 1968.

Dalam Undang-Undang No 38 Tahun 1999 dijelaskan prinsip pengelolaan zakat secara profesional dan bertanggung jawab yang dilakukan oleh masyarakat bersama pemerintah. Pemerintah dalam hal ini berkewajiban memberikan perlindungan, pembinaan, dan pelayanan kepada muzakki, mustahiq, dan pengelola zakat.

Dari segi kelembagaan tidak ada perubahan yang fundamental dibanding kondisi sebelum 1970-an. Pengelolaan zakat dilakukan oleh Badan Amil Zakat yang dibentuk oleh pemerintah, tapi kedudukan formal badan itu sendiri tidak terlalu jauh berbeda dibanding masa lalu. Amil zakat tidak memiliki *power* untuk menyuruh orang membayar zakat. Mereka tidak diregistrasi dan diatur oleh pemerintah seperti halnya petugas pajak guna mewujudkan masyarakat yang peduli bahwa zakat adalah kewajiban.

Ketua Umum BAZNAS periode pertama, mengatakan bahwa peran amil zakat di negara kita berkaitan dengan pengumpulan zakat baru pada taraf menyuruh umat supaya "*iqra*" (bacalah) tentang kewajiban zakat, yakni menyebarkan informasi, mengimbuu dan menyadarkan umat agar membayar zakat. Tetapi, belum "*huz min-amwaalihin*" (ambillah dari sebagian harta mereka) sebagaimana dinyatakan dalam Al Quran.

Sebagai muslim kita tentu menginginkan zakat sebagai potensi yang besar memiliki peran yang besar pula di negara kita, dan hal itu tidak lepas dari upaya untuk meningkatkan kesadaran zakat di kalangan masyarakat kita, dan hal yang

terpenting ialah *political will* pemerintah terhadap pengelolaan zakat pada level negara.

Mengingat pentingnya peran dan fungsi BAZNAS, seharusnya badan ini memiliki kedudukan dan memperoleh fasilitas setara dengan badan-badan lainnya yang dibentuk oleh pemerintah. BAZNAS seharusnya jadi kekuatan negara dalam pengumpulan zakat. Bukan hanya sekedar mengumpulkan dan menyalurkan zakat sama seperti BAZDA dan LAZ yang sudah puluhan banyaknya.

e. Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi revolusioner mempunyai dampak signifikan terhadap organisasi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, distribusi, pelanggan . Kemajuan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya, rangkaian produksi menjadi lebih pendek. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Kemajuan teknologi dapat yang lebih berdaya guna ketimbang keunggulan yang sudah ada.

2.2 Strategi Dompot Dhuafa

Dompot Dhuafa Republika adalah lembaga nirlaba milik masyarakat Indonesia yang berkeinginan mengangkat harkat sosial kemanusiaan kaum dhuafa dengan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf, serta dana lainnya yang halal dan legal, dari perorangan, kelompok, perusahaan/lembaga). Kelahirannya berawal dari komunitas jurnalis yang banyak berinteraksi dengan masyarakat miskin, sekaligus kerap bertemu dengan kaum yang lebih kaya. Kemudian dibentuk manajemen galang kebersamaan dengan siapapun yang peduli kepada kaum dhuafa. Empat orang wartawan yaitu Parni Hadi, Haidar Bagir, S. Sinansari Ecip, dan Eri Sudewo berpadu sebagai Dewan Pendiri lembaga independen Dompot Dhuafa Republika.

Berdasarkan Undang-undang RI Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan zakat, DD merupakan institusi pengelola zakat yang dibentuk oleh masyarakat.

Tanggal 8 Oktober 2001, Menteri Agama Republik Indonesia mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 439 Tahun 2001 tentang Pengukuhan Dompot Dhuafa Republika sebagai Lembaga Amil Zakat tingkat nasional.

Keberadaan lembaga amil zakat seperti Dompot Dhuafa adalah sebagai salah satu cara memudahkan masyarakat untuk menyalurkan dana zakat, infak dan sedekahnya melalui program-program pemberdayaan dhuafa dan mendorong agar mereka mandiri dan tidak tergantung lagi dengan dana zakat (salah satu harapan dari lembaga amil zakat). Lembaga amil zakat juga mempunyai peta kemiskinan dan survey kelayakan penerima zakat, dengan data ini dapat sesuai dengan fiqih zakatnya bahwa penerima zakat sebaiknya didahulukan dari fakir lalu miskin dan seterusnya (yang termasuk dalam 8 Asnaf).

2.2.1 Visi, Misi, Tujuan, dan Grand Strategi

- a. Visi, bertekad menumbuhkembangkan jiwa dan kemandirian masyarakat yang bertumpu pada sumber daya lokal melalui sistem yang berkeadilan
- b. Misi : Membangun diri menjadi lembaga yang berfungsi sebagai lokomotif gerakan pemberdayaan masyarakat. Menumbuhkembangkan jaringan lembaga pemberdayaan masyarakat. Menumbuhkembangkan dan mendayagunakan aset masyarakat yang berbasis kekuatan sendiri Mengadvokasi paradigma ekonomi berkeadilan.
- c. Tujuan : Meningkatnya efektivitas kinerja lembaga, meningkatnya otonomi jaringan lembaga melalui devolusi (desentralisasi dan pelimpahan wewenang) Meluasnya pemahaman, penerimaan dan pelaksanaan ekonomi berkeadilan. Meningkatnya pendayagunaan aset masyarakat melalui pengelolaan ziswaf dan derma.Tercapainya kemandirian komunitas sasaran.
- d. Grand Strategy :V2G (Value Transformation, Volunteerism, Grantmaking). Value Transformation adalah usaha mentransfer nilai kebajikan kepada masyarakat.Volunteerism berarti kerelawanan. Sejak berdiri hingga sekarang,

Dompot Dhuafa sudah mempunyai ribuan personel yang tersebar di seluruh Indonesia.

Grantmaking merupakan strategi Dompot Dhuafa untuk memperluas jangkauan program kegiatannya. Dengan menjadi “grantmaking”, Dompot Dhuafa bisa berkerjasama dengan lembaga-lembaga yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat luas, bersama Dewan Zakat, penggabungan lembaga-lembaga zakat di Indonesia. Program Dompot Dhuafa diharapkan dapat menggerakkan masyarakat agar lebih giat berzakat dimana manajemen serta pengelolaan zakat Dompot Dhuafa dilakukan oleh tenaga profesional. Intensifikasi, ekstensifikasi dan diversifikasi adalah penggalangan dana dan pendayagunaan aset masyarakat melalui penguatan lembaga serta interaksi jejaring

2.2.2 Program Kerja Direktorat Grant

- a. Resource mobilization, program-program yang di dalamnya mengandung unsur partisipasi dan sumber daya masyarakat.
- b. Revitalisasi program-program yang sudah eksis dan dalam penguatan baik itu penguatan SDM, manajemen sampai dengan program tahunan.
- c. Program *Tiga Jari*. Program Tiga Jari lahir berkat beragam kajian yang dilakukan oleh tim ahli Dompot Dhuafa bersama segenap jejaringnya. Kajian tidak hanya menyangkut karakteristik orang kaya dan miskin muslim, tetapi juga telaahan mendalam terhadap pola hidup mereka. Salah satu yang dipandang perlu dikontrol itu adalah kebiasaan orang-orang kaya membelanjakan uangnya terhadap barang-barang impor yang bernilai tinggi. Padahal produk sejenis ada yang diproduksi oleh anak bangsa ini dengan harga yang relatif lebih rendah. Dengan pengurangan belanja barang-barang impor, diharapkan akan ada selisih uang yang bisa disalurkan kepada mereka yang membutuhkannya.

- d. Dompot Dhuafa kini telah memiliki organisasi jejaring di hampir seluruh propinsi, dan telah banyak langkah-langkah kreatif yang dilakukan dalam membangun kesadaran masyarakat Muslim yang berupaya untuk menunaikan zakat, sekaligus mengeluarkan infak, sedekah dan wakaf.
- e. Dompot Dhuafa menerapkan strategi penghimpunan dana melalui manajemen yang profesional dan transparan, sehingga Dompot Dhuafa mendapatkan kepercayaan dari perusahaan maupun individu.
- f. Jumlah muzaki atau pembayar zakat yang tercatat di Dompot Dhuafa Jakarta saat ini sekitar 20.000 pihak. Kepercayaan masyarakat ini diperoleh karena lembaga ini menjalankan organisasinya secara profesional dan transparan.
- g. Profesionalitas lembaga ini diperoleh melalui perekrutan karyawan yang selektif. Karyawan yang dipilih adalah mereka yang bersedia bekerja penuh waktu, sadar memilih profesi sebagai amil zakat dan mendapatkan gaji yang layak.
- h. Transparansi pengelolaan dana diwujudkan dalam bentuk publikasi laporan keuangan melalui majalah internal dan media massa, publikasi aktivitas lembaga hingga laporan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik. Transparansi ini penting karena Dompot Dhuafa menargetkan segmen pasar penggalangan dananya dari kalangan atas yang kecenderungannya membutuhkan informasi yang jelas daripada sekadar membayar zakat.
- i. Muzaki dan Pengumpulan Dana Zakat Meningkat pesat, kesadaran membayar zakat makin meningkat. Saat puncak krisis ekonomi di awal 2000, jumlah pembayar zakat justru meningkat 100%. Saat ini pertumbuhan pembayar zakat berkisar 30% per tahun.
- j. Dompot Dhuafa berusaha memudahkan masyarakat yang ingin beramal dengan cara mentransfer uangnya melalui bank. Muzaki bisa mentransfer

uangnya, antara lain melalui Bank Danamon, Bank Mandiri, Bank Muamalat, Permata Syariah, BCA dan BNI Syariah Prima.

- k. Pada bulan puasa, Dompot Dhuafa membuka lebih dari 200 gerai yang berlokasi di pusat perbelanjaan untuk melayani masyarakat yang ingin beramal. Dana yang dihimpun tersebut didistribusikan untuk membantu jika terjadi kondisi darurat, seperti bencana alam, biaya sekolah dan membiayai tuna wisma. Sebagian lainnya dialokasikan untuk kesehatan dan pendidikan.
- l. Dompot Dhuafa saat ini sudah membangun rumah sakit gratis yang disebut Layanan Kesehatan Cuma-Cuma di Ciputat yang memberikan pelayanan kesehatan gratis kepada masyarakat miskin. Rumah sakit gratis lainnya dibuka di Masjid Sunda Kelapa, Jakarta Pusat. Jangkauan distribusi dana Dompot Dhuafa hingga ke berbagai wilayah di Indonesia. (*Murwani Bisnis Indonesia 16-Sep-2007*)
- m. Berinfak melalui kasir, Dompot Dhuafa meluncurkan program Infak Praktis melalui Kasir. Program ini membuat para donatur tak harus ke gerai Dompot Dhuafa. Mereka dapat membayarkan infak melalui kasir di toko buku Walisongo dan toko busana Muslimah Al-Fira. Kedua toko ini memang telah dipilih menjadi mitra Dompot Dhuafa dalam program tersebut. Pada bulan Ramadhan, lebih banyak orang yang datang ke toko tersebut. Walisongo mampu menyerap dana infak dari masyarakat hingga Rp 100 juta. Pada bulan-bulan di luar Ramadhan, Dompot Dhuafa berharap dari Walisongo maupun Al-Fira mampu mengumpulkan dana mencapai Rp 2-10 juta. Ini merupakan target yang dianggap dapat tercapai jika melihat jumlah kunjungan di kedua toko itu. Kedua mitra ini akan melaporkan dan mentransfer dana infak yang terkumpul setiap bulannya kepada Dompot Dhuafa. Dana yang terkumpul akan digunakan untuk didistribusikan pada sekolah unggulan Dompot Dhuafa. Sekolah ini menampung para pelajar dhuafa yang berprestasi.

- n. Setiap tahun Dompot Dhuafa selalu memberikan penekanan yang berbeda, seperti : Layanan Kesehatan Cuma-cuma (LKC) , sekolah unggulan.
- o. Dompot Dhuafa selalu mengajak beberapa toko buku, butik busana Muslim, dan sejumlah toko besar diajak menjadi mitra, direncanakan untuk mendapatkan 8 hingga 10 mitra baru pada setiap tahun. Donatur akan semakin mudah untuk menyerahkan dana zakatnya karena semakin banyak tempat pembayaran yang bisa dipilih. Hal ini menjadi kemudahan dan dorongan bagi para donatur untuk lebih giat membayar zakat.

2.2.3 Fasilitas lain yang diberikan oleh Dompot Dhuafa :

Dompot Dhuafa memberikan fasilitas untuk dipergunakan masyarakat seperti :

- a. Konsultasi ziswaf, merupakan konsultasi kepada masyarakat melalui internet mengenai ziswaf.
- b. Konsultasi perencanaan keuangan, merupakan konsultasi mengenai perencanaan keuangan atas usaha yang akan dilakukan.
- c. Bantuan Dhuafa, merupakan program bantuan yang dapat dan telah dilaksanakan oleh Dompot Dhuafa.
- d. Bantuan Usaha, contohnya bantuan modal usaha perorangan, dalam hal ini bisa menghubungi ke Lembaga Pelayan Masyarakat (LPM) yang merupakan salah satu jejaring dari Dompot Dhuafa (DD), karena DD hanya mempunyai program untuk bantuan modal untuk komunitas. Plafon bantuan perorangan yang diberikan oleh DD hanya berkisar 1-1,5 juta.
- e. Beastudi, Dompot Dhuafa memberikan beasiswa bagi masyarakat kurang mampu dan memiliki prestasi.
- f. Produk Mitra
- g. Laporan Keuangan, laporan keuangan yang telah diaudit dapat diberikan. Periode terakhir yang telah diaudit tahun 2006 dan sebelumnya. Laporan sumber dan penggunaan dana priode 1 - 30 Rabi'ul Akhir 1429 H dapat dilihat pada saat ini.

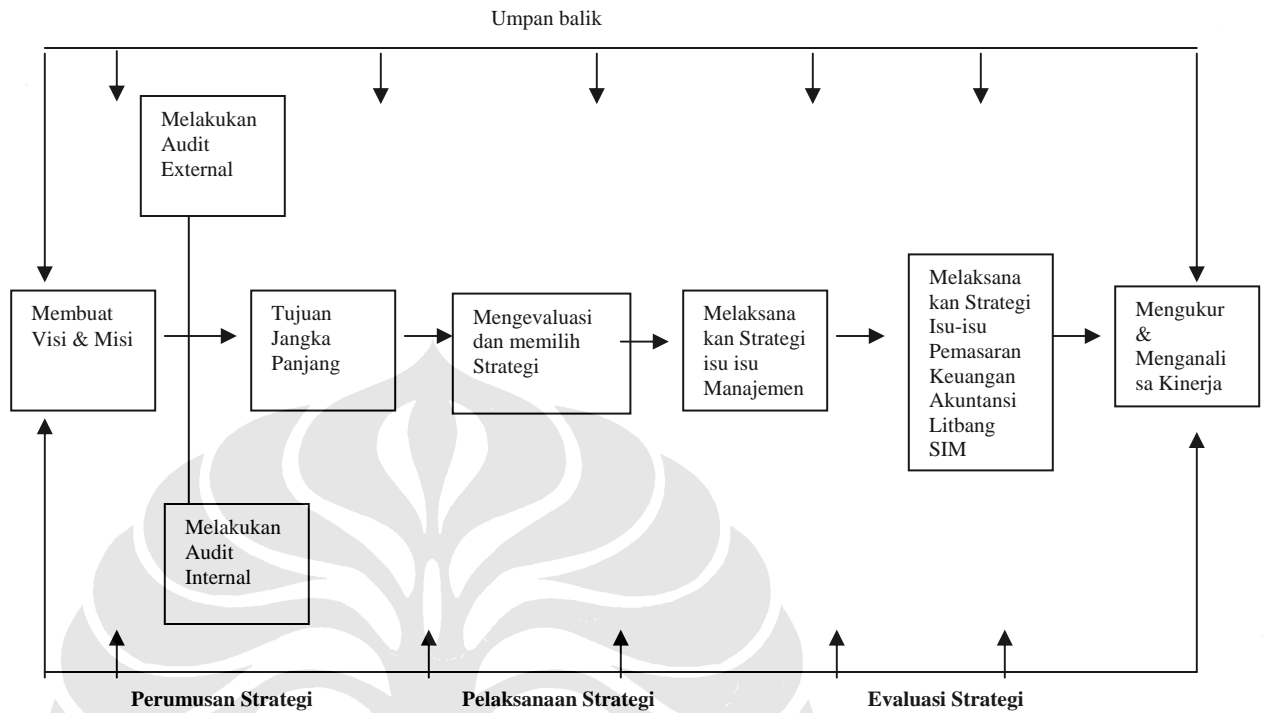
- h. Annual Report, merupakan laporan kegiatan tahunan Dompot Dhuafa.
- i. Agenda Kegiatan, mengenai acara-acara yang akan dilaksanakan dan yang telah dilaksanakan, termasuk seminar-seminar yang berhubungan dengan zakat.
- j. Nomor rekening, Dompot Dhuafa memiliki 22 rekening bank untuk memudahkan pengumpulan dan penyaluran dana zakat.
- k. Konfirmasi zakat, digunakan sebagai konfirmasi pembayaran zakat.
- l. Daftar Donatur, merupakan daftar para donatur Dompot Dhuafa.
- m. Komunitas DD, berisi kegiatan Komunitas Dompot Dhuafa.

2.3 Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan antar fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. {Fred R. David : *Manajemen Strategis Konsep-konsep*}. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.

Perumusan strategi mencakup mengembangkan visi misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menentukan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Pelaksanaan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dilaksanakan. Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Para manajer harus mengetahui mengapa strategi-strategi tertentu tidak dapat dilakukan dengan baik. Evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat berubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor internal dan eksternal selalu berubah sewaktu-waktu.

Gambar 2 . Model manajemen strategis yang komprehensif



Sumber :Fred R David : 2004

2.3.1 Kerangka Perumusan Strategi

Teknik–teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap. :

Tahap 1 : Kerangka perumusan terdiri dari Matriks EFE dan Matriks EFI disebut tahap masukan (Input Stage)

Meringkas informasi masukan dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi.

Tahap 2 : Tahap pencocokan (Making Stage), fokus pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan (feasible) dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal. Penelitian ini menggunakan matriks Threat – Opportunities – Weaknesses – Strengths (TOWS)

Tahap 3 : Tahap keputusan (Decision Stage), menggunakan teknik Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM). QSPM menggunakan informasi masukan dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi ^{UNIVERSITA} alternatif yang dapat dijalankan yang diidentifikasi dalam tahap 2 . QSPM mengungkap daya tarik relatif dari strategi alternatif dan karena itu menjadi dasar objektif untuk memilih strategi spesifik.

2.3.2 Melihat kondisi Organisasi

Pada pembuatan strategi organisasi dibutuhkan data yang terdapat pada organisasi tersebut, dan membuat analisis internal pada organisasi dan analisis eksternal yang mempengaruhi organisasi tersebut. Hal-hal yang dilakukan adalah

a. Dengan melihat Visi dan Misi

Visi adalah langkah pertama dalam perencanaan strategis. Misi adalah tujuan jangka panjang yang membedakan suatu bisnis dari bisnis serupa lainnya. Misi mengidentifikasi lengkap operasi-operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar.

b. Industri dimana tempat organisasi tersebut beroperasi.

c. Konsumen organisasi tersebut

d. Peraturan-peraturan dalam pelaksanaan organisasi tersebut.

Melakukan analisis internal, diperlukan faktor-faktor :

- a. Strength (Kekuatan)
- b. Weakness (Kelemahan)

Melakukan analisis external, diperlukan faktor-faktor :

- a. Opportunity (Peluang)
- b. Threat (Ancaman)

2.3.3 Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks Internal – Eksternal (IE) menempatkan berbagai divisi didalam diagram skematis. Matriks IE berdasar pada dua dimensi kunci : total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu – x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu – y.

Pada sumbu – x, matriks IE, total nilai IFE yang dibobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Pada sumbu – y total nilai EFE yang dibobot dari 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap tinggi.

Gambar.3 Matriks IE (Internal Eksternal)

Tumbuh dan membangun		Total Nilai IFE Yang Diberi Bobot		
		Kuat 3,0 – 4,0	Rata-rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Total Nilai EFE Yang Dibobot	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Pertahankan dan pelihara
Panen dan Divestasi

Sumber : Fred R David : 2004

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategis berbeda.

- a. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horisontal) mungkin paling tepat untuk divisi – divisi tersebut .
- b. Strategi pertahankan dan pelihara, strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang umum digunakan untuk jenis-jenis divisi ini.
- c. Strategi panen atau divestasi.

2.3.4 Matriks Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths (TOWS)

Tahap pencocokan (making stage) fokus pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal. Pada penelitian ini digunakan Matriks Threats - Opportunities – Weaknesses – Strengths (TOWS).

Matriks *Threat – Opportunities – Weaknesses – Strengths (TOWS)* merupakan pencocokan yang penting yang membantu mengembangkan empat tipe strategi Strategi SO (Strength – Opportunites), strategi WO (Weaknesses-Opportunitis), strategi ST (Strengths-Threats) dan strategi WT (Weaknesses-Threats). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sangat sulit dalam mengembangkan matriks TOWS, dan memerlukan penilaian yang baik. (David : 1995)

Tujuan dari setiap perangkat pencocokan adalah menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan, bukan menetapkan strategi mana yang terbaik. Sehingga tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks TOWS akan dipilih untuk dikembangkan.

Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua menginginkan organisasi berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat dipakai untuk

memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan . Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang.

Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang ada peluang eksternal, tetapi kelemahan internal perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang tersebut. Salah satu strategi WO adalah meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya melalui pelatihan pada sumber daya manusianya.

Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, nasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi.

2.3.5 Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)

Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Teknik tersebut adalah Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) . Teknik tersebut secara objektif

menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. QSPM menggunakan masukan dari analisis TOWS untuk menentukan secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan.

Sifat positif dan keterbatasan QSPM adalah :

Sifat Positif QSPM :

1. Rangkaian strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi lebih dulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, kemudian strategi tingkat fungsional.
2. Alat ini mengharuskan perencana strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait kedalam proses keputusan.
3. Mengembangkan QSPM membuat kemungkinan kecil faktor-faktor kunci terabaikan atau diberi bobot secara tidak sesuai.
4. Mengembangkan QSPM memerlukan keputusan subjektif tetapi dapat membuat keputusan kecil sepanjang proses akan meningkatkan kemungkinan keputusan strategis akhir yang terbaik untuk organisasi.
5. QSPM dapat digunakan oleh organisasi besar maupun kecil, yang mencari laba ataupun nirlaba, dan pada organisasi apapun .

Keterbatasan QSPM

1. Proses ini memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan.
2. Memberikan peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subjektif, tetapi prosesnya objektif.
3. Diskusi sangat diperlukan apabila ada perbedaan interpretasi informasi dan opini yang berbeda.
4. Konsep ini hanya dapat sebaik prasyarat informasi dan analisis pencocokan yang menjadi landasannya. (*Fred R.David : 2004*)

2.4 Penelitian Sebelumnya

Terkait dengan penelitian ini, dan setelah memperhatikan beberapa penelitian sebelumnya, penelitian tersebut dapat dijadikan acuan. Penjabarannya tertera di bawah ini.

Zakat Sebagai Alternatif Penggalangan Dana Masyarakat untuk Pembangunan. Pada tesis ini menggunakan model SWOT mengenai manajemen strategis pengelolaan zakat . Pada bagian kesimpulan tertera pelaksanaan zakat di Indonesia masih jauh dari pelaksanaan ideal yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad S.A.W. Prioritas kebijakan perlu dilakukan penerapan sanksi bagi yang tidak melakukan kewajiban berzakat; meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk meningkatkan profesionalisme, kredibilitas, akuntabilitas, dan transparansi lembaga pengelola zakat. (*Indrijatiningrum, Mustikorini : 2004*)

Penelitian lain adalah : Analisis Pengaruh Kualitas Jasa Badan Amil Zakat Nasional pada Kepuasan dan Kepercayaan Muzakki. Pada tesis ini menggunakan model populasi dan sampel yang diambil dari muzakki yang terdaftar sebagai muzakki BAZNAS dengan batasan yang berdomisili di DKI Jakarta. Dimensi variabelnya adalah : Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty, Tangible. Kesimpulannya adalah : kualitas jasa Badan Amil Zakat berpengaruh positif terhadap kepuasan muzakki. Kepuasan muzakki Badan Amil Zakat berpengaruh positif terhadap kepercayaan muzakki Lembaga Amil Zakat. Kepercayaan muzakki Badan Amil Zakat terhadap persepsi kepuasan jasa Amil Zakat , berpengaruh positif terhadap komitmen muzakki Lembaga Amil Zakat. Kepercayaan muzakki Badan Amil Zakat berpengaruh positif terhadap komitmen muzakki Badan Amil Zakat. Yang paling berpengaruh pada komitmen nasabah pengguna jasa amil zakat adalah komitmen yang disebabkan oleh relationship termination cost (*Takidah,Erika : 2004*).

Penelitian lain adalah : Pengaruh Zakat Produktif Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Para Mustahik (Studi Kasus di Community Development Circle (CDC) Dompot Dhuafa Republika Tahun 2001 – Maret 2004). Model

penelitiannya adalah meneliti program-program yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa. Variabel dependen adalah peningkatan kesejahteraan Mustahik yang diukur dari pendapatan perkapita keluarga dan pendapatan perkapita dari usaha. Variabel independen satu yaitu total pemberian zakat/pembiayaan produktif kepada Mustahik melalui skim dan pembiayaan baik dengan model qardhul hasan, bai bithamanil ajil, maupun bagi hasil murni. Variabel independen dua yaitu jenis kelamin mitra (laki-laki atau perempuan). Variabel independen tiga yaitu tingkat pendidikan mitra yang dikategorikan menjadi : tidak sekolah, tidak tamat SD, tamat SD, tidak tamat SMP, tamat SMP . Metode pengolahan secara kualitatif dan kuantitatif menggunakan program SPSS. Kesimpulannya adalah : Program pembiayaan yang diberikan oleh Dompot Dhuafa melalui skim maupun pembiayaan bagi hasil cukup bermanfaat bagi mitranya. Model pembiayaan melalui skim ini dapat membantu mitra ke arah kemandirian cukup bermanfaat, terutama dari sisi peningkatan pendapatan usaha mitra. Korelasi antara skim, modal, PPKs dan PPKu mempunyai korelasi yang cukup tinggi terjadi antara skim dengan jumlah modal. Faktor jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis usaha, dan total skim yang diterima mitra banyak mempengaruhi laju pendapatan per kapita usaha (PPKu). Pendistribusian zakat yang menganut konsep produktif lebih berdampak terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi dibandingkan ditribusi minimalis. Pembinaan secara ekonomi, sosial, dan keagamaan disertai dengan pengawasan dan evaluasi untuk mempercepat proses kemandirian mustahik. (*Khatimah, Husnul : 2004*)

Penelitian lain adalah : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengumpulan Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf & Kurban pada Lembaga Pengelola Zakat (Studi Kasus : Dompot Dhuafa Republika). Model persamaan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi pengumpulan zakat, infak, sedekah, wakaf dan kurban dan dana sosial keagamaan, tingkat kesejahteraan dan beragama di masyarakat. Variabel dari penelitian ini terdiri dari pengumpulan ZISWK sebagai variabel terikat dan biaya promosi, jumlah jaringan, regulasi dan moment sebagai variabel bebas. Kesimpulan dari tesis ini adalah : faktor-faktor yang mempengaruhi pengumpulan ZISWK pada lembaga pengelola zakat di Jakarta adalah biaya promosi, jumlah jaringan, regulasi,

dan momen bulan Ramadhan dan Dzulhijjah, dan dijelaskan 75,5% variabel pengumpul ZISWK. (*Hamidiyah, Emmy : 2004*).

Penelitian lain adalah : Analisis SWOT Dalam Upaya Pengembangan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Metodologi penelitian menggunakan metode deskriptif analisis dengan melakukan wawancara awal dengan sejumlah personil BAZNAS, membuat kuesioner yang berisikan faktor-faktor internal dan eksternal, menghitung jumlah skor, bobot dan rating, kemudian direkomendasikan strategi untuk memperoleh strategi terbaik .

Terdapat 3 output analisis SWOT yang akan dihasilkan yaitu : posisi kuantitatif organisasi, strategi fungsional dan potensi keunggulan bersaing (kemampuan inti). Rating tertinggi pada kekuatan. Kesimpulan pada penelitian ini adalah : perhitungan skor diperoleh nilai (8,3 dan 2,3) pada kuadran 1 yang berarti kuat dan berpeluang, direkomendasikan untuk memperkuatnya dengan berbagai perencanaan yang mendukung. Berdasarkan Wright, Kroll dan Parnell, strategi terbaik pertumbuhan internal. BAZNAS memiliki 7 potensi kemampuan inti yang dapat dikategorikan dari SDM (1 potensi), sumber daya organisasi (6 potensi), yang sangat potensial untuk membuat BAZNAS sebagai lembaga zakat terpercaya.

Strategi departemen pengumpulan adalah menjadikan BAZNAS sebagai lembaga yang paling responsif atas berbagai situasi dan kondisi yang terjadi, melakukan pendekatan struktural dan komunikatif dalam menggalang dana pada bagian pemerintahan, melakukan kerjasama yang saling menguntungkan dalam penghimpunan dana, memanfaatkan seluruh jejaring perwakilan Indonesia di luar negeri sebagai mediatot bagi terhimpunnya dana ZIS dari masyarakat Indonesia, mengembangkan sistem amal sosial bagi jemaah haji Indonesia yang akan menunaikan haji dan bekerjasama dengan BAZDA, memanfaatkan program komite development yang dimiliki oleh BUMN dan swasta, mengembangkan kerjasama dengan perusahaan franchise dan supermarket .

Strategi penyaluran untuk tiga tahun ke depan adalah membiayai program strategis umat yang bernilai mendesak dan bersifat mendasar, mengembangkan program yang bersifat produktif yang memiliki dampak jangka panjang, sinergi

dengan berbagai pihak dalam rangka mengakumulasi sumber daya umat, mengembangkan program yang mampu menyentuh nasib orang-orang miskin secara langsung, mampu bertindak secara cepat dan tepat dalam menangani kesulitan para korban bencana. (*Purwanti, Ayu Safira : 2004*).

